إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

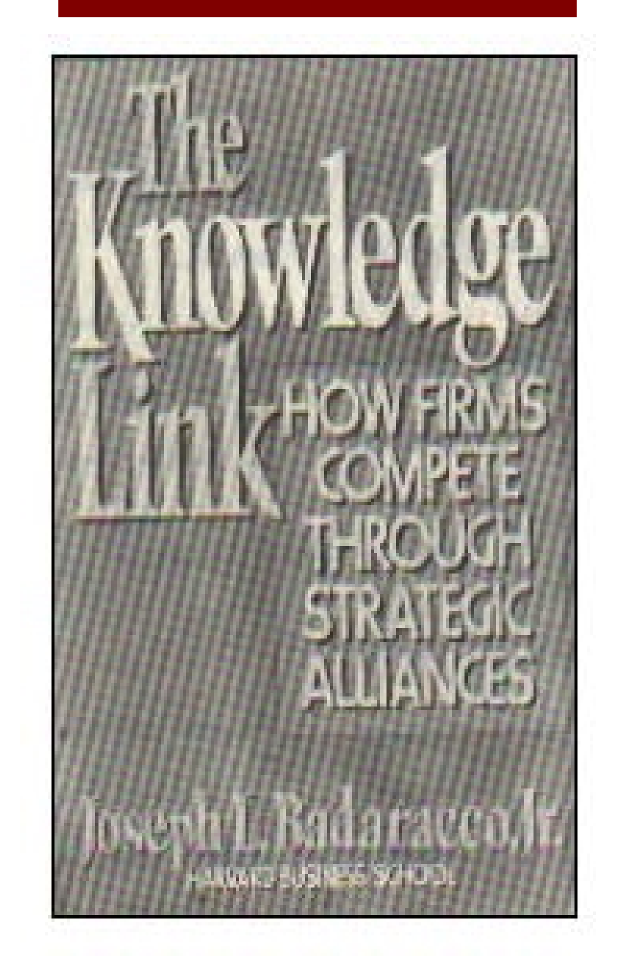
السنة الأولى
العدد الثامن
مارس
(آذار)
١٩٩٣

www.edara.com

حلقة المعرفة

كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية

تأليف: جوزيف باداركو



مصادر الثروة اختلفت عما كانت عليه قديما، فقديما كانت مصادر الثروة هي الأرض، العمل، رأس المال، أما الآن فقد أصبح مصدر الثروة الوحيد والهام هو المعرفة (Knowledge) التي تشكل في قنوات أهمها البحوث التسويقية والصناعية والتقارير المالية. والمعرفة تتطلب نوعا من التحالف والعلاقات التعاونية بين الشركات لكي تؤدي ثمارها المرجوة، وهذه التحالفات تأخذ أشكالا متعددة، فقد تكون صغيرة، وقد تكون كبيرة ويمكن تعريفها بأنها (ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة).

وقد استطاعت (IBM) أن تؤسس علاقات مع ٨٠٠ شركة تعمل في مجال الكمبيوتر، بالإضافة إلى أنها سمحت لـ ١٠٧ شركة أخرى أن تعيد تسويق منتجاتها خلال فترة الثمانينات وعن طريق هذه العلاقات استطاعت GM و IBMمجتمعين تحقيق مبيعات بلغت حوالي ٤٠% من إجمالي الناتج القومي الأمريكي، ومن خلال هذه العلاقات أيضا استطاعت الشركتان إقامة قاعدة تكنولوجية عالية جدا.

والسؤال الهام الذي يجب أن لا يغيب عنا هو:

لماذا تتحالف الشركات؟

والإجابة بسيطة.. لأربعة أسباب:

١. تقليل المنافسة.
٢. المشاركة في المخاطر المحتملة.
٣. التكامل في الإنتاج.
٤. التغلب على مصاعب وعقبات التسويق.

عالمية المعرفة

إذا كانت المعرفة قد أصبحت المصدر الوحيد للثروة فهذا يفرض أن تكون المعرفة عالمية تساهم فيها جميع الدول والشركات والجامعات وتسهم بدورها في إعادة تشكيل العلاقات وطرق التفكير. وهذا يعني إعادة التفكير فيما هو تقليدي. وبالنسبة لحالتنا يعني "أن تفضيلات المستهلكين ستكون واحدة بالنسبة للمنتج الواحد في أقطار عديدة، وأن السلعة أو المنتج سيعامل كما لو كان منتجاً اجتماعياً يرتبط بقيم واتجاهات عامة لمستهلكيه".

وهناك نقطتان هامتان في هذا الصدد:

الأولى: التنامي السريع للمعرفة.

الثانية: اتساع نطاق المعرفة.

أولاً: التنامي السريع للمعرفة الإنسانية

المعرفة تتضمن الحكمة والعلم والخبرة الهندسية، كما تتضمن التسويق والأدب وحتى الرياضة.

والمعرفة يمكن أن تفيد الشركات كثيراً، فيمكن لها أن تبيعها أو تستخدمها لتعديل منتج معين أو خلق منتجات جديدة، أو تغيير العملية الإنتاجية ذاتها، أو تغيير كيفية إدارة التنفيذيين والمديرين للشركة.

وتلعب البحوث دورا هاما في تكوين المعرفة، ويزداد إنفاق الدول المتقدمة على هذا النشاط، حيث تضاعفت نسبة الإنفاق على البحوث في اليابان في عام ١٩٨١ إلى ثلاثة أضعاف النسبة في السنة السابقة عليها، وهكذا الحال في ألمانيا وروسيا.

وهذه البحوث أدت إلى ما يمكن تسميته عملية "دمج المعرفة"، وهذا الدمج المعرفي أدى إلى تكوين فروع علمية جديدة، بالإضافة إلى ظهور تكنولوجيا ومنتجات جديدة، وكذا التكنولوجيا الجديدة تؤدي إلى خلق معرفة جديدة، بشرط اتباع خطوات البحث العلمي التي هي عبارة عن:

الاكتشاف الأولي للظاهرة، ثم وضع النظرية المقترحة والتأكد من صحتها، ثم الاختبار المعملي للمفهوم والنظرية المقترحة، ثم تقييم البدائل، ثم الاستخدام التجاري للتكنولوجيا، وأخيراً توسيع إنتاج هذه التكنولوجيا.

ثانياً: اتساع نطاق المعرفة

إن عالمية المعرفة لا تعني فقط زيادة نمو المعرفة واطرادها باستمرار، ولكنها تعني أيضا أن كل الدول والشركات تساهم في عملية خلق وزيادة المعرفة. وأمريكا ليست هي وحدها صاحبة السبق في خلق معرفة جديدة، ولكن السيطرة الكبيرة لأمريكا على هذه العملية قد انتهت، وأصبحت دولا أخرى مثل اليابان وألمانيا تشارك في هذه العملية.

ولقد استطاعت أمريكا خلال الفترة من نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى السبعينات أن تساهم بنسبة كبيرة من مخرجات المعرفة العلمية، حيث أنتجت ما يقرب من ٧٥% من التكنولوجيا الجديدة في العالم. وفي عام ١٩٨٨ كان يوجد حوالي ١٣،٠٠٠ ياباني يدرسون في الولايات المتحدة في مجال العلوم والتكنولوجيا، وقد عادوا إلى بلادهم بمعارف ومهارات جديدة لتطبيقها في اليابان. أيضا استطاعت اليابان أن تقطع شوطا طويلا في مجال البحوث الأساسية، والآن أصبح لكثير من الشركات الأوربية فروع كبيرة للبحوث والتنمية ذات مستوى عال جدا. وتخطط الحكومات والشركات الأوربية لإنفاق حوالي ٢٠ بليون دولار خلال عقد التسعينيات على مشاريع البحوث متعددة الجنسية في مجالات الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، وعمليات التصنيع المتقدمة. وعلى سبيل المثال فإن ألمانيا الغربية تخصص حوالي ٢ و٩% من دخلها القومي للبحوث والتنمية، وكذا اليابان.

نقـل المعرفـة

وعملية نقل المعرفة تأتي كانعكاس لما سبق قوله من تزايد المعرفة ونموها، ومساهمة كثير من الأقطار والشركات فيها، فهذا يؤدي بها إلى أن تنتقل وتهاجر من مكان إلى آخر، والمعرفة في

بعضها قابلة للانتقال، إلا أن هذه القابلية لا تكفي، إذ يجب توافر أربعة شروط أساسية لانتقال هذه المعرفة وهي:

١. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر.

٢. يجب أن تكون هذه الوسيلة (سواء كانت شخصا أو وسيلة أخرى) مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها، وقادرة أيضا على نقلها.

٣. يجب أن يكون لدى الوسيلة الحافز incentives للقيام بذلك.

٤. يجب أن لا يكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.

والوسيلة التي يمكن عن طريقها نقل المعرفة توجد أساسا في ثلاث صيغ أساسية هي:

أ- المعرفة يمكن أن تنتقل في شكل تصميم Design وقد حدث هذا مع شركة هيتاشي، IBM، حيث استطاعت هيتاشي أن تحصل على أحدث تصميم للكومبيوتر لدى شركة IBM، ومن ثم تصميم الكومبيوتر فعلا، وحققت هيتاشي من وراء ذلك أرباحا كبيرة، إلا أنه تم اكتشاف هذه السرقة، وقامت هيتاشي بدفع تعويضات كبيرة لـ IBM مع السماح لـ IBM بأن تطلع على كل تصميم جديد تقوم به هيتاشي.

ب- المعرفة يمكن أن تنتقل في شكل آلة Machine، عن طريق معرفة مكوناتها، وكيف تعمل، وكيف يتم تصنيعها، ثم إضافة شئ جديد لذلك، والخروج من ذلك كله بمنتج جديد تماما. وهذا ما فعلته وتفعله مجموعة "النمور الخمسة" مع المنتجات الأمريكية، حيث تطلع عليها ثم نضيف إليها بعض التحسينات، ومن ثم يظهر منتج جديد بمواصفات جديدة.

ج- المعرفة يمكن أن تنتقل عن طريق هجرة العقول البشرية، من خلال السفر، ومن خلال الانتقال من وظيفة إلى أخرى، وحالة (بوريس بيرو) دليل على ذلك، حيث استطاع عن طريق النقل من منتجات ألمانية ويابانية أن تقدم إضافات جديدة في كومبيوتر IBM، وعن طريق ذلك استطاعت IBM أن تحقق مبيعات وصلت إلى ٣٠٠ مليون دولار.

- أيضا تلعب "البعثات التعليمية" دورا كبيرا في مجال نقل المعرفة، ففي منتصف الثمانينات كان يوجد ما يربو على مائة ألف طالب يدرسون بالجامعات الأمريكية، عشرون ألفا منهم من تايوان، وخمسة عشر ألفا من كوريا، وثلاثة عشر ألفا من اليابان وهؤلاء تخصصوا في العلوم والهندسة، وبعودتهم إلى بلادهم أمكن الإطلاع على هذه المعرفة، ومحاولة تنفيذها بشكل كبير.

- والسؤال الهام في هذا الصدد هو ما هي المحفزات والمثبطات التي يمكن أن تساعد أو تقلل من عملية "نقل المعرفة"؟

والإجابة على هذا السؤال تكمن في أن هناك العديد من العوامل قد تكون اقتصادية، وقد تكون اجتماعية، وأهمها "عامل التقليد"، فالتقليد الجيد يصنع اختراعات جديدة، فالتقليد الجيد يصنع اختراعات جديدة، ومعرفة كيف يعمل ويصنع المنتج، تؤدي إلى نمو قدرات جديدة. أيضا حضور المؤتمرات، الاطلاع على الدوريات العلمية يمكن أن تساعد كثيرا في الإسراع بعملية نقل المعرفة، وقد قامت ألمانيا الغربية بوضع نظام إليكتروني يمكن المهندسين الألمانيين الشرقيين من الاطلاع على كل البحوث التي تجرى في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوربا بصفة

شروط التحالف الناجح:

(١) الفهم الواضح لقدرات الشركة الحالية والمستقبلية.

(٢) التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة.

(٣) معرفة قيم وأهداف الشريك.

(٤) الإدراك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف.

(٥) تجنب التبعية المفرطة للتحالف.

(٦) توافر الثقة المتبادلة بين الشركاء.

عامة.

- وباختصار، فعملية نقل المعرفة يمكن أن تحدث بشكل جيد وسريع، عندما يكون لدى الشركات والدول القدرة على فهم وإدارة وتوزيع المعرفة. بجانب هذه القدرات يمكن القول أن هناك عاملان آخران يؤثران في عملية نقل المعرفة إيجاباً أو سلباً، وهما: الحافز والمعوقات.

- بالنسبة للحافز.. فالمعرفة لا يمكن انتقالها، ما لم يكن هناك شخص أو منظمة ما لديها الحافز للقيام بذلك.، وبعض الحكومات - على سبيل المثال - تشجع شركاتها على نقل التكنولوجيا عن طريق المساهمة فيها، مثل حكومات دول جنوب شرق آسيا، وتضع السياسات المرن اللازمة لنقل المعرفة والتكنولوجيا بسهولة.

- بالنسبة للعامل الأخير لعملية نقل وهجرة المعرفة، هو عدم وجود معوقات تمنع نقل المعرفة، وأول عقبة في هذا الشأن هي اللغة، فعلى سبيل المثال، فإنه على الرغم من أن الإنجليزية هي اللغة الدولية، إلا أن هناك ١٠٠،٠٠٠ دورية تصدر باللغة اليابانية. وتأتي عقبة أخرى وهي السياسة العامة للشركات والحكومات فيما يتعلق بسرية المعلومات والتقارير ومنع تداولها، بالإضافة إلى اتجاه بعض الحكومات إلى منع تداول المعرفة بالنسبة لشركات ودول معينة.

مصادر المعرفة

يمكن القول أن مصادر المعرفة لا يمكن حصرها بالتحديد.. حيث أنها متعددة ومتنوعة وبالإضافة إلى عمليات نقل المعرفة وهجرتها بين الدول والشركات والجامعات فإن هناك مصادر أخرى كثيرة منها:

١- الإنسان الفنان: حيث أن الشركة لديها كثير من العاملين الذين يمتلكون معارف شخصية عن كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات السيارات - في البداية - أن تقوم بإنتاج سيارات بأفكار ومعرفة بسيطة من خلال الإبداعات الفردية للعاملين بها.. وهذا الإبداع يمكن أن يظهر أيضا في مجال البحوث الصناعية، وهذا النوع من المعرفة الإبداعية بطئ الانتقال إلى حد كبير.

٢- فرق العمل: فرق العمل تمثل مصدرا هاما لعملية إنتاج المعرفة حيث تربط الأفراد معا بطرق مختلفة، وتخلق صفات مشتركة في أفراد المجموعة يمكن استثمارها للحصول على أعلى عائد ممكن خلال توفير المناخ الملائم لحدوث العملية التفاعلية التي تخلق معارف جديدة أو تنمي المعارف السائدة.

٣- الشركات: الشركة نفسها مصدر هام من مصادر " استنتاج المعرفة"، فيمكن عن طريقها التعلم، ومعرفة أشياء لا يمكن معرفتها إلا عن طريقه. عن طريق بحوث التسويق، وقسم البحوث والتنمية، وكذلك عن طريق التكنولوجيا المستخدمة فيها. وهناك أيضا التعلم بالفعل Learn by doing، من خلال التعامل اليومي مع الناس والآلة، ومن خلال الأعمال الروتينية اليومية التي تتم في الشركة، والتي تمثل مصدرا هاما من مصادر استنتاج المعرفة.

- يمكن القول أن الثلاثة مصادر السابقة تمثل المصادر الهامة لاستنتاج المعرفة داخل الشركة أو المنظمة، إلا أنه توجد مصادر أخرى للمعرفة، ولكن هذه المصادر تعمل خارج المنظمة Outside of Organization.
- مثال ذلك علاقة الشركات الكبيرة بالصناعات الصغيرة، حيث تنقسم عملية الإنتاج في تويوتا مثلا إلى ثلاثة مستويات: الأول، يقوم بصنع الأجزاء الهندسية والشاسيه وجسم السيارة، والثاني: يعاون المستوى الأول. والثالث: بإنتاج الأجزاء الصغيرة والبسيطة.
- أيضا علاقة الشركات بعضها ببعض، فعل الرغم من أن كل شركة تعد منفصلة بذاتها، فإن أعضاء هذه الشركات على صلة وثيقة بالنسبة لعلاقات العمل، وهذا يؤدي إلى أن يتعلم كل منهم من الآخر قدرات معينة، وتكنولوجيا، وعادات بيروقراطية، وحاجات فعلية.
- أيضا "الانتساب إلى جماعة" يؤدي إلى استنتاج المعرفة ويعد مصدرا هاما من مصادرها.
- تمثل "الجغرافيا" أيضا مصدرا هاما من مصادر استنتاج المعرفة، حيث فكرة تجميع

منطقة جغرافية واحدة في تجمع يضمن تدفق المعلومات بسهولة.

ربط المعرفة Knowledge Links

يمكن القول بصفة عامة أنه من الصعب أن تعرف الشركة كل شئ، ومن ثم فإنها قد تفضل إقامة تحالفات تقوم أساسا على ربط المعرفة بين أعضاء هذه التحالفات. وذلك بهدف الحصول على المهارات والإمكانيات الموجودة لدى الشركات الأخرى. أو خلق مهارات وقدرات جديدة من خلال تعاملاتها مع هذه الشركات.

ويلاحظ أن عملية "ربط المعرفة" قد تكون تكتيكية، وقد تكون استراتيجية، فعندما تتجه الشركة إلى بناء مهارات جديدة في فرع واحد من فروع الشركة، كأن يكون "الإنتاج" مثلا، فإنها بذلك تكون قد طبقت عملية وأسلوب "ربط المعرفة" على المستوى التكتيكي. ولكن عندما تسعى الشركة إلى بناء تحالفات مع المنظمات العمالية، الجامعات، والمعامل، والمشترين، فإنها بذلك تكون قد ساهمت في تحقيق الأهداف طويلة المدى للشركة على كل المستويات، وفي هذه الحالة فغن ما تقوم به الشركة يعد "استراتيجيا" على أعلى مستوى.

وهذا ما فعلته GM،IBM بالنسبة لتحالفاتهما، ولكن عادة ما يصاحب هذا التفكير الاستراتيجي تغير كبير في بنية المنظمة، يستجيب لهذه التطلعات، ومن ثم فإن الشركة التي تريد أن تطبق هذا التفكير وتمارسه يجب أن تكون ذات بنية تنظيمية مرنة، تسمح بالارتباط بشركات أخرى، وباختصار تكون ذات بنية تنظيمية غير تقليدية، تسمح للتحالفات أن توجد.

ربط المنتج	ربط المعرفة
التحالف قائم على أساس فائدة متوسطة المدى ومرحلية.	التحالف قائم على تعلم واكتساب معارف جديدة.
العلاقة بين الأعضاء التحالف أفقية.	العلاقة بين أعضاء التحالف عمودية.
يهتم أساسا بتقليل حجم المخاطرة.. عن طريق تحييد المنافسين.	يهتم أساسا بالبحوث والتنمية لاكتساب مهارات وقدرات جديدة.
أسلوب صعب التطبيق	أسلوب سهل التطبيق.
يكبل الشركة بالعديد من القيود المالية والتسويقية.	لا تترتب عليه التزامات مادية أو تسويقية كبير.
مفيد في حالة التخطيط قصير الأجل.	مفيد في حالات التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.
تظهر نتائجه بسرعة	يحقق أهدافه على المدى الطويل.

ربط المنتج

ربط المنتج هو إحدى الوسائل الهامة التي يمكن عن طريقها أن تستجيب الشركة للتحديات التي تفرضها عملية نقل المعرفة، والتحالفات القائمة على ربط المنتج تستطيع أن توفر لنا العديد من المزايا وهي:

١. تقليل التكاليف.

٢. تقليل المخاطرة: حيث استطاعت GMأن تنتج حوالي ٥٠٠،٠٠٠ عربة ركوب بتكلفة بلغت بليون دولار نظرا للتحالف الآسيوي الذي أقامته مع دول جنوب شرق أسيا.. إذ حصلت من هذه الدول على قطع الغيار والأجزاء اللازمة لصناعة السيارة.. هذا على عكس بعض الشركات الأخرى التي أنفقت حوالي ٥٠٠ مليون دولار لإنتاج محرك واحد. وفي هذا الصدد أيضاً استطاعت GM، IBM التفاعل مع ثقافات أخرى ومن ثم تحقيق مبيعات أكثر.. ليس هذا فقط بل اكتسبتا تكنولوجيا ومعرفة وأسواق جديدة وخبرات ضخمة.

٣. تنشيط عملية التسويق: وذلك بطريقتين:

الأولى: بيع المنتج لنفس الشريك.

الثانية: توسيع منافذ البيع، وخلق شبكة لإدارة هذه المنافذ ومن ثم تحقيق مبيعات عالية.

٤. المرونة: التحالفات تخلق نوعا من المرونة من حيث اكتساب تكنولوجيا جديدة والتغلب على القيود الحكومية التي تقف حائلا أمام محاولات الشركة للتقدم.

٥. مراقبة المنافسين.. من خلال التحالف الذي

أقامته GM مع الشركات اليابانية استطاعت أن تراقب صعود وهبوط شركات (إيسوزو) و (سوزوكي)، كما استطاعت أيضا أن تتعلم الكثير فضلا عن ملاحظة سلوك (تويوتا) في السوق الياباني عن طريق إيسوزو وسوزوكي.

٦. قيادة وتوجيه عملية نقل المعرفة.

٧. تحييد المنافسين: حيث استطاعت جنرال موتورز عن طريق تحالفها مع (إيسوزو)، أن تنافس تويوتا بإنتاج عربة ركوب في اليابان نفسها.

ورغم كل هذه المزايا فإن ربط المنتج - كطريقة - لا يخلو من مخاطر حيث يكبل الشركة بالعديد من القيود المالية والتسويقية. ومن ثم، واستجابة لذلك، لجأت الشركات إلى التركيز على أسلوب "ربط المعرفة".

ويمكن القول أن "ربط المنتج "كأسلوب للتحالف كان هو البداية الحقيقية لربط المعرفة فيما يخص البحوث والتنمية بصفة عامة. ولكن ما هي الميزات والخصائص التي تجعل لأسلوب ربط المعرفة الغلبة على أسلوب "ربط المنتج"؟

(١) أن أسلوب ربط المعرفة يسمح للشركة بأن تكتسب وتتعلم معارف جديدة، وهذا هو الهدف الأساسي للتحالف القائم على هذا الأسلوب.. إذ أنه يساعد على أن تكتسب الشركة مهارات وقدرات خاصة من خلال التعاون مع الآخرين.

(٢) أن "ربط المعرفة" أسلوب أكثر وضوحا وتطبيقا من "ربط المنتج" ذلك لأنه يهتم أساسا بالبحوث والتنمية فضلا عن اهتمامه بالعلاقات القائمة بين الشركات وغيرها من الكيانات الأخرى.

(٣) أن العلاقة بين التحالفات في حالة "ربط المعرفة" عمودية، وليست أفقية كما هو الحال في حالة أسلوب "ربط المنتج"، فربط المعرفة يكون على مدى أوسع، يساعد المديرين على إدراك احتياجات الشركة، ومن ثم تحسين الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة.

(٤) إن "ربط المعرفة" مفيد جدا في حالات التخطيط الاستراتيجي الطويل المدى، بهدف بناء قدرات معرفية جديدة أو إيجادها.

في إطار المقارنة بين "ربط المعرفة"، "ربط المنتج" يمكن القول أنهما يختلفان في الدرجة، وكذلك النوع، ومثال "ربط المنتج" هو ذلك التحالف الذي قائم الذي قام بين GM وسوزوكي، إذا كان التحالف قائما على أساس فائدة متوسطة المدى، ومرحلية، حيث هدفت كل من GM ، SUZUKI إلى تحقيق هدف جزئي خاص بكل منهما، لكن كلتاهما لم تهدف إلى تعلم أو اكتساب شئ جديد. ولكن تحالف GM و DAEWOO كان يتضمن هدفا تعليميا أكثر، وكان في صالح DAEWOO، التي استطاعت أن تتعلم كثيرا عن صناعة السيارات، وكانت الفائدة الوحيدة من وراء هذا التحالف لجنرال موتورز هي التعرف على السوق الكورية، والدخول إليها. ومن ثم كان التحالف بالنسبة لجنرال موتورز قائما على أسلوب "ربط المنتج" PRODUCT LINK، بينما كان في حالة DAEWOO قائما على أسلوب "ربط المعرفة" KNAWLEDGE Link.

عن طريق التحالفات القائمة على "الربط المعرفي"، يمكن اكتساب وتعلم معرفة جديدة، ويمكن أيضاً توسيع ونقل القدرات من شركة إلى أخرى، ولإعطاء صورة واضحة عن الربط المعرفي نأخذ خبرة IBM في هذا الشأن. حيث بدأت هذه الشركة في إنتاج الكومبيوتر في منتصف الخمسينيات، وكان الهدف الأساسي لها هو تصميم وتصنيع، وتسويق، وبيع أجهزة الكومبيوتر. ومع تطور المفاهيم الخاصة بالكومبيوتر، اتجهت IBM منذ بداية الثمانينات تقريباً إلى تبني أربعة أشكال أساسية هي:

(١) تصنيع أجهزة كومبيوتر ذات مواصفات فعلية ولأغراض خاصة.

(٢) الدخول إلى مجال SOFTWARE.

(٣) إعطاء دفعة هامة ومؤثرة لعملية التسويق Marketing.

(٤) تصميم شبكات كومبيوتر.

خلال هذه الفترة (الثمانينات) ظهر لـIBM منافس خطير وهو شركة Unix، واتجهت هذه الشركة إلى تبني نفس استراتيجيات IBM وأمكن لها أن تحقق مبيعات كبيرة فاقت مبيعات IMB نفسها.

استجابة لهذا التحدي تبنت IBM استراتيجية "إقامة التحالفات" عن طريق أسلوب (الربط المعرفي) وفي هذا الإطار استطاعت IBM:

(١) تأسيس فروع لها في اليابان وأمريكا.

(٢) الدخول بقوة إلى عالم الاتصالات وأشباه الاتصالات.

(٣) تدعيم فروعها في اليابان، من خلال تحالفاتها مع Nissan، وبنك Mit.

(٤) إقامة حوالي ١٢ تحالفاً داخل أمريكا وخارجها وفي مجالات مختلفة كما ذكر، والسؤال الآن ما هي شروط التحالف الناجح؟

شروط التحالف الناجح

لكل شركة "مجموعة من الأهداف" تسعى لتحقيقها، وطريقة تحويل هذه الأهداف إلى عمل حقيقي تعبأ فيه كل الموارد والطاقات تسمّي "الاستراتيجية".

وأهم شئ في استخدام استراتيجية التحالف يكمن في "كيفية إدارته" وقبل إدارته يجب النظر داخل المنظمة، حيث يجب توافر شروط داخلية من حيث:

١. الأهداف الواضحة للمشروع.

٢. الحوافز الإيجابية للمشاركة.

٣. بناء نظام معرفي ومهاري.

٤. القدرة المالية للشركة.

٥. القيادة الفعالة.

٦. مجموعات العمل.

٧. العلاقات الطيبة بين كل العاملين على مستوى الشركة.

بالإضافة إلى الشروط السابقة هناك شروط أخرى هامة:

(١) يجب أن يكون لدى المديرين القائمين على إدارة التحالفات رؤية وفهم واضح لقدراتهم الحالية والمستقبلية.

(٢) يجب أن يكون لدى المديرين اهتمام كبير بالتحالفات المتوقعة والمحتملة، إذ أن إدراك المدير لذلك يفيد الشركة، ويكون هاما في اتخاذ المدير لثلاثة قرارات هي:

(أ) اختيار الشركاء.

(ب) تقرير أي النشاطات يجب أن يأخذ شكل التعاون.

(ج) تحديد شكل العلاقة ومداها.

(٣) يجب على المديرين ـ قبل أن ينضموا إلى أي حلف ـ أن يكونوا مدركين تماما لقيم، وقدرات الشركاء المتوقعين. ومن ثم يجب أن يسأل المدير نفسه قبل أن يسأل المدير نفسه قبل أن يتخذ قرار التحالف هل الشريك يتخذ قراراته بشكل مركزي أم لا؟ وما هي الرؤية المستقبلية له؟ وما هي القيم المشتركة بين الشركة والشريك في التكنولوجيا، في التسويق، في نوعية المنتج، في القدرة المالية للشريك؟

(٤) يجب على المديرين أن يكون لديهم فهم واضح للمخاطر المتوقعة من التحالف، وأيضا من احتمال ضعف المعرفة الذي يمكن أن ينتج عن التحالف، بالإضافة إلى احتمال زوال هذا التحالف وانتهائه في أي وقت. فمن الجائز جدا أن يصبح حليف اليوم هو عدو الغد.

(٥) تجنب التبعية المفرطة للتحالف. وتلك نصيحة هامة جدا للمديرين. وهناك طرق عديدة للتغلب على هذا التوجس. منها تغليب اعتبار المصلحة على أي اعتبار آخر. وكما قال "بالمرستون" رئيس وزراء إنجلترا السابق، "أنه لا يوجد أصدقاء دائمين ولكن توجد مصالح دائمة" ومن ثم على المديرين أن تكون أعينهم مفتوحة دائما، وأيضا محاولة خلق أحلاف عديدة، حتى يمكن تجنب الوقوع في مشكلة التبعية للتحالف.

(٦) إن تحالفات الشركة يجب أن تعامل كما لو كانت أحلافا منفصلة أو شركات منفصلة.

(٧) مع كل هذا كله، يجب توافر شرط الثقة المتبادل بين شركاء التحالف.

(٨) محاولة تغيير نمط المنظمة التقليدي، عن طريق هذه التحالفات، وقد استطاعت جنرال موتورز تحقيق ذلك.

(٩) وضع استراتيجية للحلف يمكن من خلالها النظر على المدى الطويل.

خلاصة الخلاصة

أصبحت المعرفة هي المصدر الوحيد للثروة حاليا.. وهذه المعرفة تتطلب نوعا من التحالف والعلاقات التعاونية بين الشركات لكي تؤتي ثمارها المرجوة.

وهناك نقطتان هامتان في هذا الصدد:

الأولى: التنامي السريع للمعرفة وظهور فروع علمية جديدة بالإضافة إلى ظهور تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

الثانية: اتساع نطاق المعرفة حيث لم تعد أمريكا هي المسيطرة على هذا المجال وإنما شاركتها دول كثيرة أهمها اليابان وألمانيا. والمعرفة مفيدة جدا للشركات من عدة وجوه:

يمكن بيعها. (٢) يمكن استخدامها لتعديل منتج معين.

(٣) يمكن استخدامها لإيجاد منتجات جديدة (٤) توضح كيفية إدارة المدير للشركة.

ومصادر المعرفة متعددة وعلى رأسها "النقل" إذ أن المعرفة يمكن أن تنتقل في شكل تصميم أو في شكل آلة أو في شكل هجرة العقول البشرية.. إلا أن هناك مصادر أخرى للمعرفة منها:

الإنسان الفنان - فرق العمل - الشركات - العلاقات التعاونية - الانتساب إلى جماعة - الجغرافيا.

ويمكن القول أنه من الصعب أن تعرف الشركة كل شئ ومن ثم فإنها قد تفضل إقامة تحالفات تقوم أساسا على "ربط المعرفة" بهدف الحصول على المهارات والإمكانيات الموجودة لدى الشركات الأخرى.. إلا أن نجاح هذه التحالفات يتطلب توافر العديد من الشروط منها:

وضوح أهداف المشروع.

توفر الحوافز الإيجابية للمشاركة.

بناء نظام معرفي ومهاري.

القدرة المالية لأعضاء التحالف.

القيادة الفعالة.

مجموعات العمل القادرة.

(٧) العلاقات الطيبة بين كل العاملين على مستوى الشركة.

والتحالفات قد تكون صغيرة وقد تكون كبيرة ويمكن تعريفها بأنها "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة" وهذه التحالفات تحقق العديد من الأهداف:

تقليل المنافسة.

المشاركة في المخاطر المحتملة.

التكامل في الإنتاج.

التغلب على مصاعب وعقبات التسويق.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Knowledge Link.

Author: Joseph L Badaracco

Publisher: Harvard Business School.

Pages: 189.

ISBN: 0875842267.

Date: 1991.